

## **IMPLIKASI IKLIM ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KUALITAS KEHIDUPAN KERJA KARYAWAN**

Muhammad Idrus

### **PENGANTAR**

Dalam bekerja, lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap sikap kerja dan menentukan prestasi kerja pegawai. Lingkungan kerja yang menyenangkan membuat sikap pegawai positif dan memberi dorongan untuk bekerja lebih tekun dan lebih baik. Sebaliknya, jika situasi lingkungan tidak menyenangkan mereka cenderung meninggalkan lingkungan tersebut. Sebagaimana diungkap Ghiselli dan Brown (dalam Tjalla, 1989) bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kuantitas dan kualitas hasil kerja karyawan.

Steers (1980) menyatakan bahwa pengaruh lingkungan dapat dilihat dari dua sisi, yaitu lingkungan luar dan lingkungan dalam. Lingkungan luar umumnya menggambarkan kekuatan yang berada di luar organisasi, sedangkan lingkungan dalam merujuk pada faktor-faktor di dalam organisasi yang menciptakan milieu kultural dan sosial tempat berlangsungnya kegiatan. Lingkungan dalam ini biasanya disebut dengan istilah iklim organisasi.

Menyadari betapa iklim organisasi memiliki kontribusi yang cukup signifikan terhadap setiap individu di organisasi, yang pada ujung-ujungnya akan pula berpengaruh terhadap kualitas kerja, maka dengan sendirinya perlu pemahaman yang baik tentang iklim organisasi. Tulisan ini akan mengantarkan pada pengenalan dimensi iklim organisasi dan “carut-marut” yang menyertainya serta pengaruh yang ditimbulkannya terhadap kepuasan kerja dan kualitas kehidupan kerja karyawan.

### **DIMENSI IKLIM ORGANISASI**

Mondy (1980) menyamakan konsep iklim organisasi dengan iklim meteorologi dengan menambahkan faktor-faktor seperti persahabatan, saling-dukungan, pengambilan resiko dan kesukaan. Bagi Umstot (1988) iklim organisasi merupakan salah satu cara untuk mengukur budaya organisasi, dan iklim organisasi itu sendiri dimaknai sebagai cara karyawan memahami lingkungan organisasinya. Situasi ini tampaknya yang menjadikan Umstot berpendapat bahwa faktor tertentu dapat penting pada organisasi tertentu, namun tidak memiliki makna yang berarti pada organisasi lain.

Senada dengan Umstot, Steers (1989) memandang iklim organisasi sebagai suatu kepribadian organisasi seperti apa yang dilihat para anggotanya. Dengan demikian menurut Steers, iklim organisasi tertentu adalah iklim yang dilihat para pegawai dalam organisasi tersebut. Pendapat Steers ini tampaknya dipekuat oleh Jewell dan Siegall (1989) yang menyatakan bahwa konsep iklim organisasi didasarkan pada persepsi pribadi. Dari pendapat ini dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi suatu organisasi terletak pada persepsi pegawainya.

Ungkapan Steers ataupun Jewell dan Siegall ini dikuatkan dengan pendapat Johannesson (dalam Steers, 1980) yang mengungkapkan bahwa banyaknya iklim organisasi adalah sama banyaknya dengan orang yang ada dalam organisasi. Pandangan Johannesson ini mengasumsikan bahwa organisasi tidak memiliki satu iklim. Artinya hal tersebut lebih bergantung pada bagaimana anggota organisasi tersebut mempersepsi kondisi yang dirasakannya, sehingga nilai absolut satu iklim dalam organisasi rasanya tidak ada.

Selain itu, mengingat persepsi individu terhadap sesuatu dapat saja berubah tergantung pada situasi yang menyertainya, maka diduga iklim suatu organisasi dapat berubah-ubah tergantung pada siapa, bagaimana dan kapan mempersepsinya. Dengan begitu, mungkin saja satu kondisi tertentu dirasakan baik oleh individu atau kelompok tertentu, dan bukan hal yang mustahil jika kondisi yang sama justru dirasakan secara berbeda oleh individu ataupun kelompok lainnya.

Disadari bahwa satu iklim organisasi tidak dapat begitu saja terjadi dengan sendirinya. Dalam hal ini ada beberapa faktor penentu terjadinya iklim organisasi. Steers (1980) mengemukakan setidaknya ada 4 (empat) komponen yang menentukan satu iklim organisasi, yaitu struktur kebijakan organisasi, teknologi, lingkungan luar, kebijakan dan praktek manajemen.

Komponen pertama struktur kebijakan organisasi, yang dimaksud adalah semakin tinggi tingkat sentralisasi, formalisasi dan ketatnya orientasi pada peraturan akan semakin kaku lingkungan organisasi, sehingga akan menimbulkan ketertutupan dan bahkan kadang disertai kondisi ancaman. Sebaliknya semakin besar otonomi dan kebebasan menentukan tindakan sendiri yang diberikan pada individu dan semakin banyak perhatian pihak menejer yang ditujukan pada para pegawainya, akan semakin baik iklim kerjanya. Baiknya iklim organisasi tersebut ditunjukkan dengan adanya sikap keterbukaan, penuh kepercayaan dan tanggungjawab.

Terkait dengan komponen pertama lainnya adalah ukuran (besarnya) organisasi dan posisi kerja individu dalam hirarki kepemimpinan. Dengan mengutip hasil penelitian yang dilakukan George dan Bishop, Steers (1980) mengungkapkan bahwa organisasi yang kecil selalu mempunyai iklim yang lebih terbuka, saling mempercayai dan saling bergantung, sedangkan organisasi yang besar justru sebaliknya.

Komponen kedua adalah teknologi yang digunakan dalam organisasi. Hasil penelitian Burns dan Stalker yang dikutip Steers (1980) menemukan bahwa teknologi yang rutin cenderung menciptakan iklim yang berorientasi pada peraturan dengan tingkat kepercayaan serta kreativitas yang rendah. Sebaliknya, teknologi yang lebih dinamis dan berubah-ubah akan menjurus kepada komunikasi yang terbuka, kepercayaan, kreativitas dan penerimaan tanggungjawab pribadi untuk penyelesaian tugas yang tinggi.

Komponen ketiga adalah lingkungan luar organisasi. Pendapat ini berasumsi bahwa peristiwa atau faktor dari luar yang secara khusus berkaitan dengan pegawai diduga mempunyai pengaruh terhadap iklim organisasi. Contoh untuk komponen ini salah satunya adalah kondisi krisis moneter seperti yang pernah terjadi di Indonesia, karena kondisi ini banyak organisasi yang harus mem-PHK para karyawannya. Pada sisi lain, dengan adanya PHK terhadap teman sekerjanya, mereka yang masih tinggal cenderung merasakan iklim yang ada di organisasinya cenderung “mengancam”, sehingga memunculkan situasi yang tidak ada kehangatan, lemahnya dukungan, rendahnya motivasi kerja karyawan.

Komponen terakhir adalah kebijakan dan praktek manajemen yang dilakukan organisasi. Seorang menejer yang lebih banyak memberikan umpan balik, otonomi dan identitas pekerjaan para pegawainya tampaknya lebih berhasil menciptakan iklim organisasi yang berorientasi pada prestasi. Di pihak lain menejer yang menekankan pada peraturan justru menjadikan pegawai memiliki sikap tidak bertanggungjawab.

Mondy (1980) mengungkapkan 4 (empat) faktor utama yang mempengaruhi iklim organisasi, yaitu (1) kelompok kerja, yang terdiri dari kesepakatan, moral kerja, kesejawatan; (2) pengawasan menejer, antara lain berupa penekanan pada hasil dan tingkat kepercayaan; (3) karakteristik

organisasi yang terdiri dari ukuran (besar kecilnya organisasi), kekompakkan organisasi, keformalan dalam organisasi dan otonomi; (4) proses administrasi antara lain terdiri dari sistem penghargaan dan sistem komunikasi.

Pada salah satu tulisannya Robbins (1991) secara detil menjelaskan beberapa hal yang dinyatakannya sebagai faktor-faktor iklim organisasi yaitu:

1. *Individual initiative*, yaitu tingkat tanggung jawab dan kemandirian yang dimiliki tiap anggota;
2. *Risk tolerance*, tingkat resiko yang boleh atau mungkin dipikul oleh anggotanya untuk mendorong mereka menjadi agresif, inovatif, dan berani mengamil resiko;
3. *Integration*, tingkat unit-unit kerja dalam organisasi yang mendorong untuk beroperasi dalam koordinasi yang baik;
4. *Management support*, tingkat kejelasan komunikasi, bantuan dan dukungan yang disediakan manajemen terhadap unit kerja di bawahnya;
5. *Control*, sejumlah aturan/peraturan dan sejumlah pengawasan yang digunakan untuk mengtur dan mengawasi perilaku karyawan;
6. *Identity*, tingkat identifikasi diri tiap anggota organisasi secara keseluruhan melebihi group kerja atau bidang profesi masing-masing;
7. *Rewards*, tingkat alokasi dan penghargaan (promosi jabatan dan honor) berdasarkan kinerja pegawai sebagai lawasan dari senioritas, anakmas dan lain-lain;
8. *Conflict tolerance*, tingkat toleransi terhadap konflik dan kritik keterbukaan yang muncul dalam organisasi;
9. *Communications patterrus*, tingkat keterbatasan komunikasi dalam organisasi yang sesuai otorisasi pada hirarki formal.

Jewell & Siegel (1990) dalam tulisannya secara implisit menyebutkan beberapa kondisi yang disebutnya sebagai variabel kondisi kerja yang meliputi variabel lingkungan fisik seperti distribusi jam kerja, suhu, penerangan, suara dan ciri-ciri arsitektur tempat kerja. Dalam tulisannya Jewell & Siegel (1990) bahwa variabel-variabel tersebut akan mempengaruhi sikap dan perilaku kerja karyawan.

## **PENGUKURAN KEPUASAN KERJA**

Dalam tulisannya Jewell & Siegell (1990) mengungkap bahwa kepuasan kerja merupakan sikap yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Lebih lanjut diungkap oleh Jewell & Siegell bahwa karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya dibandingkan yang tidak. Lebih lanjut diungkap oleh Jewell & Siegell, mengingat kepuasan kerja adalah sikap, dan karenanya merupakan konstruksi hipotesis sesuatu yang tidak dilihat, tetapi ada atau tidak adanya diyakini berkaitan dengan pola perilaku tertentu.

Sebagai sesuatu yang bersifat hipotesis dan karenanya tidak dapat dilihat –meski keberadaannya diyakini, serta akan berdampak pada perilaku individu- maka batasan puas tidaknya seseorang serta bagaimana cara mengukur tingkat kepuasan tersebut bervariasi tergantung pada siapa dan kapan hal tersebut dilakukan. Setidaknya ada tiga konsep batasan tentang kepuasan kerja, yaitu (1) kepuasan kerja sebagai konsep global; (2) kepuasan kerja sebagai konsep permukaan; dan (3) kepuasan kerja sebagai kebutuhan yang terpenuhi (Jewell & Siegell, 1990).

Bagi Jewell & Siegell (1990) kepuasan kerja sebagai konsep global dimaknai sebagai penilaian positif dari situasi kerja tertentu, dan Jewell & Siegell menyebutnya sebagai konsep

satu dimensi. Dinamakan sebagai konsep satu dimensi karena merupakan ringkasan psikologis dari semua aspek yang disukai atau tidak disukai.

Terkait dengan hal ini Jewell & Siegell (1990) mencontohkan model pertanyaan kepuasan kerja sebagai konsep global dengan mengambil contoh dari instrumen yang dikemukakan oleh Vecchio. Dalam penelitiannya Vecchio mengembangkan satu pertanyaan untuk mengetahui hubungan antara kualitas kerja dan kepuasan kerja, yaitu “*secara keseluruhan bagaimana kepuasan anda dengan kerja yang anda lakukan – apakah anda akan mengatakan bahwa anda sangat puas, cukup puas, agak tidak puas atau sangat tidak puas*”.

Tentu saja dalam menjawab pertanyaan ini seorang responden akan berbeda asumsi yang melatarbelakanginya dengan responden lainnya. Artinya seorang responden menyatakan puas karena gaji yang diterimanya tinggi, sedangkan responden lainnya menjawab puas karena interaksi di antara sesama karyawannya begitu akrab. Dari sini tampak betapa terjadi perbedaan asumsi responden dalam menjawab pertanyaan yang sama, yang seharusnya asumsi tersebut memiliki parameter yang sama agar tidak terjadi bias.

Menyadari bahwa model instrumen dengan menggunakan satu butir soal saja memiliki banyak persoalan terkait dengan validitas dan reliabilitasnya, diajukanlah kepuasan kerja sebagai konsep permukaan (facet/komponen). Asumsi yang melatarbelakangi munculnya konsep ini, karena sebenarnya kepuasan kerja memiliki pelbagai aspek (komponen) yang daripadanya dapat diukur tingkat kepuasan kerja yang dimiliki oleh seorang karyawan. Beberapa aspek tersebut antara lain beban kerja, keamanan kerja, kompensasi, kondisi kerja, status dan prestise kerja, kecocokan dengan rekan kerja, kebijaksanaan penilaian perusahaan, praktek manajemen umum, hubungan atasan-bawahan, otonomi dan tanggung jawab jabatan, kesempatan untuk menggunakan pengetahuan dan ketrampilan, kesempatan untuk pertumbuhan dan pengembangan (Jewell & Siegell, 1990).

Lazimnya dalam penelitian yang dilakukan, para peneliti tidak harus menggunakan seluruh komponen tersebut. Hal tersebut sebagaimana diungkap Jewell & Siegell (1990) bahwa untuk pengukuran kepuasan kerja cenderung bervariasi dari satu penyelidikan ke penyelidikan berikutnya, dan dengan sendirinya jumlah komponen yang diukur juga bervariasi. Pada akhirnya seberapa banyak komponen yang harus disertakan dalam kajian penelitiannya jelas akan tergantung pada bagaimana pertanyaan penelitiannya.

Meski demikian, secara umum untuk mengukur kepuasan kerja dengan menggunakan mutli komponen Dr. Patricia C. Smith telah mengembangkan *Job descriptive Index*, yang memiliki skala lima facet yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja, supervisi, gaji, kesempatan promosi dan rekan kerja. Dengan menggunakan model skala ini, responden cukup menjawab dengan “ya, atau tidak” pada kalimat-kalimat yang telah tersedia. Di samping kelebihanannya yang telah digunakan lebih dari dua dasawarsa, model **JDI** ini juga memiliki kelemahan, karena JDI merupakan deskripsi dari situasi kerja, dan karyawan (individu) diminta untuk merespon situasi tersebut sejauh mana yang bersangkutan merasa puas, atau tidak, sedangkan seperti telah diungkap sebelumnya masalah perasaan adalah relatif antara individu satu dengan individu lainnya. Dengan begitu adanya unsur ini menjadikan JDI juga bersifat relatif, tergantung pada siapa yang menilai dan kapan situasi itu dinilai.

Konsep ketiga adalah kepuasan kerja sebagai kebutuhan yang terpenuhi. Berbeda dengan dua konsep sebelumnya, yang tampaknya menekankan pada asumsi bahwa semua orang memiliki perasaan yang sama mengenai aspek tertentu dari situasi pekerjaan. Model ini dikembangkan oleh Porter dengan didasarkan pada pendekatan teori kebutuhan akan kepuasan

kerja. Dengan menggunakan 15 butir soal yang terkait dengan kebutuhan akan rasa aman, penghargaan, otonomi, sosial dan aktualisasi diri sendiri, tiap responden akan menjawab tiga pertanyaan untuk masing-masing kebutuhan tersebut, yaitu (1) berapa yang ada sekarang?; (2) berapa seharusnya?; (3) bagaimana pentingnya hal ini bagi saya?. Masing-masing pertanyaan memiliki 7 skala, dengan angka 1 menunjukkan minimal dan 7 sebagai maksimal.

Puas tidaknya seseorang dapat diketahui dari interval antara jawaban berapa yang ada sekarang, dengan berapa yang seharusnya. Semakin kecil interval, menunjukkan tingkat kepuasan yang tinggi, sedangkan semakin besar intervalnya menunjukkan rendahnya kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan yang bersangkutan. Adapun jawaban tentang pertanyaan *bagaimana pentingnya hal ini bagi saya?* Menunjukkan kekuatan relatif dari masing-masing kebutuhan tersebut bagi karyawan yang bersangkutan.

Seperti telah diungkap pada awal bagian subbab ini, bahwa kepuasan kerja merupakan sikap seseorang yang timbul dari hasil penilaian terhadap situasi tertentu. Disadari bahwa sikap merupakan fenomena subyektif dan individual, sehingga pengukuran tentang kepuasan kerja haruslah berdasar pada penilaian subyektif individual, dan tentunya ini menjadi kesulitan tersendiri dalam pembuatan instrumennya.

Tingkat akurasi tanggapan yang diberikan oleh responden merupakan salah satu persoalan yang tidak mudah. Banyak faktor yang dapat menjadikan ketidak-tepatan jawaban yang diberikan oleh responden terhadap pertanyaan yang diajukan, bahkan kerap terjadi penyimpangan jawaban oleh responden –meski hal itu mungkin juga tidak disadarinya-. Beberapa faktor yang diidentifikasi dapat mempengaruhi tingkat akurasi jawaban responden antara lain: (1) tingkat pemahaman responden terhadap materi yang ditanyakan; (2) tingkat kejujuran responden dalam menjawab pertanyaan; (3) pengantar yang diberikan oleh peneliti melalui; (4) lokasi tempat mengisi kuesioner; (5) waktu mengisi kuesioner; (6) apakah responden diminta untuk bercerita (mengidentifikasi) dirinya atau tidak; (8) *social desirable factors*.

## **KUALITAS KEHIDUPAN KERJA KARYAWAN**

*Quality of work life (QWL)* -kualitas kehidupan kerja- istilah ini merujuk pada tingkat kepuasan, motivasi, keterlibatan dan komitmen pengalaman individual dengan penghargaan terhadap kehidupan kerja mereka (Bernadine & Russell, 1998). Lebih lanjut diungkap oleh Bernadine & Russell (1998) kualitas kehidupan kerja dapat dimaknai sebagai tingkat individu dapat memenuhi kebutuhan diri yang terpenting tat kala bekerja di satu perusahaan.

Umstot (1988) mentengarai bahwa konsep QWL ini berkembang sekitar tahun 1970 dan merupakan refleksi dari budaya organisasi. Dalam tulisannya yang sama Umstot memberi makna QWL sebagai sesuatu yang berhubungan dengan akibat pekerjaan terhadap kesejahteraan individual sebagaimana sesuatu yang berhubungan dengan peningkatan efektivitas organisasi. Fokus QWL adalah hasil terhadap individual yaitu bagaimana pekerjaan dapat menjadikan orang lebih baik dibanding pada bagaimana orang dapat bekerja lebih baik.

Kualitas kehidupan kerja mengacu pada pengaruh situasi kerja keseluruhan terhadap seorang individu (Jewell & Siegell, 1990). Lebih lanjut Jewell & Siegell, (1990) menyatakan bahwa untuk menggambarkan ada tidaknya pengaruh kualitas kerja dalam kehidupan individu, Jewell & Siegel (1990) melukiskan konsep kualitas kehidupan kerja dengan indikator negatif, yaitu dua gejala QWL yang rendah: ditandai dengan tingkat kebosanan (*boredom*) dan kehilangan semangat kerja (*burnout*). Dalam tulisannya Jewell & Siegell (1990) mengutip hasil penelitian yang dilakukan oleh Smith (1953) salah satu ciri kebosanan adalah melamun di tempat

kerja, sedangkan dari hasil penelitiannya Geiwitz pada tahun 1966 yang menyimpulkan bahwa beberapa faktor yang terkait dengan kebosanan antara lain seperti pembatasan, ketidaknyamanan, tugas kerja rutin dan lingkungan kerja.

Kehilangan semangat kerja (*burnout*) merupakan masalah yang berkembang dalam dunia bisnis di manapun. Dengan mengutip pendapat dari Dumaine, Jewell & Siegel (1990) mentengarai semakin banyak jumlah eksekutif yang begitu saja kehabisan tenaga, mengeluh mengalami kelelahan dan kecemasan. Dari hasil survey yang dilakukan Dumaine ternyata sepertiga dari jumlah mereka yang disurvei (3.000 orang menejer) mengalami peningkatan tekanan kerja. Lebih lanjut dalam laporannya Dumaine mengungkapkan bahwa secara definisi, sulit untuk menjelaskan apa yang dimaksud dengan kehilangan semangat kerja (*burnout*), namun beberapa indikasi yang ditengarai sebagai indikasi kehilangan semangat kerja adalah kelelahan, semangat yang rendah, sering tidak masuk, meningkatnya masalah kesehatan dan pemakaian obat dan alkohol yang berlebihan.

Umstot (1988) memaknai kehilangan semangat kerja sebagai satu kondisi mental, emosional dan kelelahan fisik yang dihasilkan dari bekerja dengan orang dan organisasi yang komplek melebihi rentang waktu yang secara emosional merupakan situasi kelelahan. Bagi Umstot kehilangan semangat kerja ini terjadi manakala orang menjadi kelelahan terhadap kehadiran tekanan yang tidak dapat dihindari dengan tanpa disertai (atau hanya sedikit saja) hal-hal yang berhubungan dengan kepuasan untuk mengatasi tekanan ini. Lebih lanjut diungkap Umstot bahwa kehilangan semangat kerja ini lebih terjadi karena tekanan kronis setiap hari dibanding satu kejadian kritis tertentu.

Masil dalam tulisannya Umstot mengungkapkan bahwa kelelahan dapat terjadi pada setiap jenis pekerjaan, dan ini biasanya pada profesi yang berhubungan dengan orang sebagai tugas utamanya, seperti manajer, pekerja sosial, guru ataupun polisi. Penyebab kelelahan itu sendiri biasanya berhubungan dengan orang, interaksi dalam organisasi dan pekerjaan itu sendiri. Adapun akibat yang ditimbulkannya adalah kinerja yang rendah, atau kelainan fisik.

Untuk menyiasati situasi tersebut beberapa saran yang diajukan Umstot (1988) adalah:

1. Mengenali situasi kelelahan dan lakukan rotasi pegawai dari posisi yang memiliki kecenderungan menjadi penyebab kelelahan;
2. Penekanan pada waktu kerja, jangan biarkan orang bekerja antara 12 hingga 16 jam per hari;
3. Hindari menggunakan orang yang sama sebagai nara sumber dalam pemecahan masalah dari waktu ke waktu;
4. Bawalah seluruh anggota kelompok dalam perjalanan dinas untuk rekreasi;
5. Yakinkan bahwa organisasi memiliki cara sistematis untuk mengenal orang, untuk menyediakan umpan balik dan tunjukkan bahwa betapa pentingnya mereka.

Berbeda dengan Jewell & Siegel dalam memberikan kriteria tentang bagus tidaknya kualitas kehidupan kerja, Umstot (1988) menyatakan bahwa ada lima (5) kriteria yang dapat digunakan untuk mentengarai baik tidaknya QWL, yaitu (1) kepuasan dan keadilan kompensasi; (2) peluang untuk menggunakan dan mengembangkan potensi orang; (3) integrasi sosial di tempat kerja; (4) konstitusionalisme di organisasi kerja; (5) hubungan antara pekerjaan dengan kehidupan.

Pertama tentang kepuasan dan keadilan kompensasi. Ketidakejelasan standar upah, secara umum akan mempengaruhi kualitas kehidupan kerja dan kualitas hidup. Tanpa upah yang mencukupi akan sulit untuk memenuhi kebutuhan fisiologis dan rasa aman, untuk mencapai

harga diri, pertubuhan dan aktualisasi diri. Kesetaraan dan keadilan dalam upah merupakan penentu yang penting terhadap motivasi dan kepuasan kerja. Karyawan yang diperlakukan secara tidak adil bisasa berhubungan dengan pekerjaan dan rendahnya kualitas kehidupan kerja mereka.

Kriteria kedua adalah peluang untuk menggunakan dan mengembangkan potensi karyawan. Kriteria kedua ini terkait dengan perancangan pekerjaan yang dapat meningkatkan pengalaman seseorang. Pada dasarnya setiap karyawan menginginkan untuk dapat mempergunakan kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki serta mempelajari hal-hal yang baru. Selain itu karyawan juga menginginkan promosi dan pengembangan sejajar dengan keamanan pekerjaan yang rasional. Dengan begitu dalam pekerjaan karyawan membutuhkan otonomi, peluang mempertanggungjawabkan pekerjaan dan balikan.

Kriteria berikutnya adalah integrasi sosial di tempat kerja. Pada dasarnya hubungan interpersonal dan hubungan kelompok sangatlah penting, karyawan membutuhkan rasa memiliki, untuk memenuhi kebutuhan sosial mereka. Organisasi hendaknya memberi kesempatan kepada karyawannya untuk membetnuk hubungan sosial yang saling mendukung dan kekerabatan. Hal yang juga penting adalah dalam organisasi hendaknya secara relatif bebas dari prasangka dan pelecehan seksual.

Kriteria keempat adalah konstitusionalisme di organisasi kerja. Tingginya kualitas kehidupan kerja pegawai terkait dengan hak-hak pekerja. Beberapa hak tersebut seperti *privacy*, proses pembayaran, kesamaan dan kebebasan untuk berbicara serta penghargaan atas hak individual. Kriteria terakhir yang diajukan Umstot adalah hubungan antara pekerjaan dengan keseluruhan kehidupan. Dalam hal ini adalah interaksi pekerjaan dengan keluarga, teman dan lokasi geografis.

Mencermati makna dari QWL ini, tampak betapa pentingnya kehadiran QWL dalam diri karyawan. Hal ini karena secara umum QWL dapat membangkitkan rasa aman, rasa kesejajaran, rasa bangga, rasa kekeluargaan, kebermilikan, otonomi, tanggungjawab dan fleksibilitas pegawai.

### **Iklm Organisasi dan Implikasinya**

Sebagaimana diungkap dalam tulisan terdahulu bahwa kualitas kerja merupakan refleksi dari budaya organisasi yang dicerminkan dalam iklim organisasi (Umstot, 1988). Dalam salah satu tulisannya, Stoner (1978) mengungkapkan tentang pentingnya iklim organisasi untuk para menejer dan individu yang ada dalam organisasi itu, yaitu:

1. Iklim organisasi berpengaruh terhadap penyelesaian tugas;
2. Iklim organisasi dapat relatif dipengaruhi oleh manajer;
3. Keserasian antara individu dengan organisasi mempunyai pengaruh penting dalam prestasi dan kepuasan individu dalam organisasi.

Keterkaitan antara iklim organisasi dan kepuasan kerja telah banyak diteliti oleh para psikolog industri organisasi. Meski hasil yang ditampilkan para peneliti tersebut bervariasi –dan terlepas dari pro ataupun kontra akan hasilnya–, tampaknya satu kesepakatan di antara mereka adalah makna iklim organisasi itu sendiri lebih menjurus pada persepsi pegawai ataupun karyawan tentang kondisi organisasinya. Kondisi organisasi itu sendiri dapat berupa kondisi fisik ataupun non fisik.

Dalam tulisannya Jewell dan Siegall (1989) memerinci beberapa kondisi kerja fisik seperti suhu di tempat kerja, penerangan di tempat kerja, kebisingan di tempat kerja, arsitektur tempat kerja, sedangkan kondisi non fisik dapat berupa distribusi jam kerja. Adapun jika mengacu pada pendapat Umstot (1988) faktor tersebut dapat berupa

1. Otonomi individual, yaitu kebebasan individu, inisiatif dan tanggung jawab yang dimiliki pegawai;
2. Tingkat struktur aturan terhadap posisi, yaitu arahan, pengawasan, aturan dan prosedur, serta tujuan yang berhubungan dengan pekerjaan;
3. Orientasi kompensasi, yaitu promosi, pujian, upah, dan kompensasi lainnya yang adil;
4. Perhatian, kehangatan dan dukungan, yaitu tingkat perhatian terhadap pegawai yang diberikan organisasi ataupun atasan;
5. Kepercayaan.

Dari hasil penelitian tentang pengaruh suhu pada unjuk kerja ternyata sampai pada simpulan bahwa perbedaan fisiologis pada masing-masing individu memiliki pengaruh terhadap terhadap persepsi kenyamanan dalam bekerja. Hasil penelitian tersebut mengungkapkan bahwa pada suhu tertentu orang tertentu merasa dingin, sementara yang lainnya biasa saja. Tentu saja kondisi yang berbeda ini juga menghasilkan kenyamanan yang berbeda dan pada akhirnya juga bermuara pada unjuk kerja yang ditampilkannya.

Dalam catatannya Jewell dan Siegall (1989) menyatakan bahwa banyak variabel yang mempengaruhi persepsi manusia tentang suhu, sehingga dalam penelitian tentang suhu ini, Vogt, Candas, & Libert (dalam Jewell dan Siegall, 1989) mengajukan suhu efektif, yaitu suhu yang dirasakan dan bukan suhu dari pembacaan termometer. Hasil penelitian mereka menemukan bahwa hawa yang sangat panas dan sangat dingin mengarah pada perubahan-perubahan fisiologis yang dapat mempengaruhi dramatik pada unjuk kerja.

Catatan lain yang diajukan Jewell dan Siegall (1989) adalah bahwa ada dua faktor yang paling besar pengaruhnya terhadap pengaruh suhu ekstrem di tempat kerja, yaitu sifat kerja yang dilakukan dan lamanya karyawan bekerja pada suhu ekstrem tersebut. Lebih lanjut diungkap Jewell dan Siegall (1989) bahwa karyawan yang melakukan tugas kognitif dan kerja di kantor dan kerja manual yang ringan biasanya paling efektif dan nyaman dilakukan pada suhu efektif tidak lebih dari 80°, sedangkan untuk kerja manual yang berat umumnya dilaksanakan lebih baik pada suhu udara yang lebih sejuk. Jika merujuk pada paparan di atas, persepsi seseorang tentang suhu, jelas akan mempengaruhi unjuk kerja yang ditampilkannya.

Hampir sama dengan persoalan suhu udara, persoalan penerangan juga menarik untuk dikaji terutama keterkaitannya dengan unjuk kerja, kepuasan dan pada akhirnya kualitas kehidupan kerja pegawai. Meski persepsi individu mengenai penerangan hampir sama dengan persepsi mereka tentang suhu, di samping bahwa persepsi penerangan lebih tergantung pada kemampuan penglihatan individu dan kondisi ruangan, juga variasinya tidaklah sedramatik persepsi karyawan tentang suhu. Pengukuran penerangan dapat dilakukan secara fisik dengan menggunakan ukuran baku penerangan yang disebut *footcandles*.

Beberapa variabel yang perlu diperhatikan dalam menentukan kebutuhan penerangan adalah (1) sifat tugas; (2) penglihatan seperti ukuran dan warna dari bahan, perkakas atau alat bantu kerja yang lain; (3) kontras, yaitu sejauh mana obyek utamanya akan jelas dibandingkan dengan latar belakangnya. Semakin rendah tingkat penerangan semakin besar kontras yang diperlukan (Jewell dan Siegall, 1989). Catatan yang perlu diajukan adalah dengan adanya penerangan yang cukup dimungkinkan akan menghasilkan kenyamanan dalam bekerja, harapan lebih lanjut dengan adanya kenyamanan ini adalah setiap individu yang bekerja pada ruang tersebut akan menampilkan unjuk kerja yang baik. Sebagaimana diungkap di muka bahwa jika dari hasil penilaian karyawan suasana kerjanya mendukung, ataupun nyaman maka akan



diperoleh satu kepuasan kerja dan pada akhirnya akan dapat memperbaiki kualitas kehidupan kerja karyawan tersebut.

Mengukur iklim organisasi dapat juga dilihat dari bagaimana karyawan mempersepsi tingkat kebisingan dalam ruang kerjanya. Kebisingan ditimbulkan oleh suara yang muncul di lingkungan kerja. Merujuk dari hasil penelitian para pakar, Jewell dan Siegall (1989) memberi simpulan bahwa kebisingan akan mempengaruhi efektivitas kerja pada pelaksanaan tugas kognitif, dan menghalangi tugas belajar psikomotor.

Sebenarnya pengaruh kebisingan lebih mengarah pada kondisi fisik dan psikologis seseorang. Karyawan yang secara permanen menerima kebisingan terus menerus, maka kemampuan mendengarnya akan berkurang dan ini tentu saja berpengaruh pada tingkat kesejahteraan karyawan. Pengaruh kebisingan terhadap kondisi psikologis muncul tatkala ada kebisingan yang tidak dikehendaki, dan ini menjadikan yang bersangkutan akan mengalami stress. Meski demikian harus pula diakui bahwa terkadang ada kondisi yang oleh seseorang dianggap sebagai satu kebisingan, namun oleh individu lainnya dianggap sebagai hal yang biasa. Pada kondisi tersebut tampaknya bising tidaknya kondisi kerja seseorang lebih tergantung pada kemampuan reseptor pendengaran seseorang.

Terkait dengan kebisingan ini adalah fenomena bekerja dengan musik. Jewell dan Siegall (1989) mengungkapkan bahwa asalmulanya musik diperkenalkan dalam lingkungan kerja karena hipotesis bahwa orang akan lebih produktif jika bekerja dengan musik. Sejumlah penelitian sebagaimana diungkap oleh Jewell dan Siegall (1989) memang mendukung pernyataan ini, artinya musik dapat meningkatkan gairah kerja, dan bekerja dengan suasana gembira, memenuhi kepuasan kerja dan pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas kehidupan kerjanya baik. Meski demikian, bagi sementara orang musik juga dapat dianggap sebagai sesuatu yang dapat mengalihkan perhatian terhadap pekerjaan, dan memungkinkan terjadinya kelalaian dalam bekerja yang pada ujung-ujungnya menurun produktivitas dan efisiensi kerja.

Merujuk pada pelbagai hasil penelitian baik kontra ataupun mendukung bahwa suasana tenang ataupun sebaliknya dapat berpengaruh terhadap terhadap kualitas kerja, dan kepuasan kerja seseorang yang pada akhirnya juga akan menurunkan kualitas kehidupan kerja pegawai, maka sudah sewajarnya suara yang ditimbulkan ataupun muncul dalam kondisi kerja harus disesuaikan dengan kemampuan mendengar karyawan yang bekerja di lokasi tempat tersebut. Jika memang kebisingan tersebut memang selalu ada menyertai pekerjaan –karena kondisi kerjanya memang demikian— maka yang terbaik adalah mengurangi tingkat kebisingan dengan mempergunakan alat.

Pilihan untuk mempergunakan musik dapat juga dianggap sebagai pilihan baik tatkala seluruh karyawan di ruang tersebut menghendakinya. Meski demikian operator musik harus selektif dalam memilih jenis musik, sebab jika tidak yang inginnya meningkatkan gairah kerja malah justru menghanyutkan dan melalaikan karyawan, sebaliknya semula diharapkan dapat dijadikan alat relaksasi bagi karyawan justru malah memekakkan telinga. Pilihan jenis musik ini juga harus disesuaikan dengan suasana ataupun waktu yang ada.

Kondisi kerja lain yang oleh Jewell dan Siegall (1989) dapat dipersepsi oleh karyawan adalah arsitektur dan penampilan tempat kerja. Arsitektur tempat kerja ini termasuk ukuran dan tata letak tempat kerja, pembagian tempat kerja, pengaturan kantor, warna dinding. Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Oldham, Jewell dan Siegall (1989) tentang reaksi 25 orang karyawan yang pindah kantor dari pabrik yang luasnya 3100 kaki persegi ke pabrik yang luasnya 6500 kaki persegi. Setelah pindahan ternyata para karyawan merasa leboh lapang, sehingga

mereka dapat berkonsentrasi pada pekerjaannya secara lebih efektif, merasa lebih puas dengan kondisi kerja dan lebih puas dengan pekerjaannya.

Selain dari laporan hasil penelitian Oldham, Jewell dan Siegall (1989) juga melaporkan hasil penelitian Szilagy dan Holland yang justru berkebalikan dengan hasil penelitian Oldham. Dari hasil penelitian Szilagy dan Holland tentang 96 karyawan perusahaan minyak dan terbiasa bekerja dengan *space* yang lebih luas, ternyata tatkala mereka dipindahkan ke tempat yang lebih padat (kepadatan sosial yang lebih besar) ditemukan bahwa mereka yang mengalami stress lebih sedikit. Secara tidak langsung hasil penelitian Szilagy dan Holland ini tidak mendukung hipotesis yang menyatakan bahwa kepadatan akan menyebabkan pengaruh yang negatif.

Dalam bagian lain tulisannya Jewell dan Siegall (1989) mengidentifikasi ciri arsitektur tempat kerja lainnya yaitu pembagian tempat kerja. Pembagian tempat kerja berupa tempat terbuka atau tempat tertutup. Dalam tulisannya Jewell dan Siegall (1989) mengutip hasil penelitian yang dilakukan oleh Sundstrom, Burt, dan Kamp yang menyimpulkan bahwa semua subyek penelitian mereka lebih menyukai tempat kerja yang tertutup –terlepas dari jenis pekerjaan mereka--. Dari hasil penelitian sebagaimana dituliskan Jewell dan Siegall (1989) ternyata ruang perorangan yang secara fisik dan psikologis tersendiri berkorelasi positif dengan kepuasan kerja, kepuasan dengan lingkungan kerja dan secara terbatas dengan unjuk kerja. Penelitian Sundstrom, Burt, dan Kamp juga didukung oleh hasil penelitian Oldham yang menemukan bahwa ada korelasi positif antara adanya sekat kantor dan rasa tersendiri (*privacy*) dan kepuasan dengan keadaan kantor. Dalam akhir tulisannya memberi catatan bahwa kantor yang terbuka banyak memiliki kekurangan daripada keuntungan untuk jangka panjang.

Hal lain yang juga dapat dipersepsi karyawan tentang kondisi fisik tempat kerjanya adalah pengaturan kantor. Pengaturan ruang kantor secara tidak langsung mengekspresikan pribadi orang yang menempatnya. Dengan begitu kantor yang tidak tertata baik, mungkin menunjukkan pemilik ruang yang mampu untuk menata pekerjaannya, dan secara tidak langsung dapat pula ditengarai adanya ketidakpuasan dalam bekerja.

Ciri lain dari arsitektur yang ditengarai memiliki pengaruh terhadap kondisi psikologis karyawan adalah pemberian warna dinding (cat dinding). Pemberian warna tertentu memiliki keterkaitan dengan perilaku orang yang menempatnya. Warna-warna seperti biru dan hijau ditengarai memiliki pengaruh rasa santai dan tenang terhadap orang, sedangkan warna merah cenderung merangsang, kuning dan oranye ditengarai memiliki pengaruh meningkatkan perhatian dan kesiapsiagaan, sementara warna abu-abu memberi pengaruh depresi terhadap orang-orang. Dalam tulisannya Jewell dan Siegall (1989) mengungkapkan bahwa implikasi hubungan antara warna, perasaan dan perilaku manusia telah banyak dipraktekkan dalam pelbagai aplikasi. Tempat kerja yang memiliki resiko tinggi dicat warna kuning, kafeteria dicat hijau, sedangkan tempat kerja modern biasanya sedikit mempergunakan warna di dinding atau bahkan memilih warna putih –polos-, putih pudar atau warna kuning muda.

Persepsi karyawan tentang cat dinding setidaknya memberi pengaruh pada kondisi psikologis yang bersangkutan. Pengaruh ini mungkin positif yang berarti dapat menaikkan gairah kerja, yang secara tidak langsung menunjukkan tingkat kualitas kehidupan kerja yang baik, atau sebaliknya menurunkan semangat kerja (*burnout*). Jika terjadi penurunan semangat kerja maka dapat disimpulkan terjadi penurunan kualitas kehidupan kerja karyawan.

Mengacu pada pendapat Umstot (1988) bahwa iklim organisasi yang baik ditandai adanya (1) otonomi individual; (2) tingkat struktur aturan terhadap posisi, yaitu arahan, pengawasan, aturan dan prosedur, serta tujuan yang berhubungan dengan pekerjaan; (3) orientasi

kompensasi; (4) perhatian, kehangatan dan dukungan diberikan organisasi ataupun atasan; (5) Kepercayaan. Jika kondisi iklim organisasi sebagaimana dipersepsi oleh karyawan baik, maka menurut Umstot akan menghasilkan 3 katagori *psychological states*, yaitu (1) kebermaknaan pekerjaan yang dialami; (2) tanggungjawab hasil pekerjaan yang dialami; (3) pengetahuan dari hasil nyata pekerjaan yang dilaksanakan. Bila ketiga kondisi psikologis ini muncul, maka sejumlah kepribadian dan hasil pekerjaan positif dapat diprediksikan. Orang akan merasa lebih baik dengan pekerjaan mereka dan lebih menyukai pekerjaan yang berkualitas tinggi. Dengan sendirinya jika orang telah merasa nyaman dengan pekerjaannya, maka akan meningkatkan kepuasan dan kualitas kehidupan kerjanya.

Pada bagian awal tulisan ini telah diungkap makna iklim organisasi sebagai satu kondisi yang dipersepsi oleh karyawan, dan itu artinya persepsi individu karyawan satu akan berbeda dengan individu lainnya. Iklim organisasi yang sama dengan begitu dapat dirasakan secara berbeda oleh individu lainnya. Satu kondisi yang dirasakan begitu kondusif dan nyaman oleh seorang karyawan, mungkin saja tidak begitu bagi karyawan lainnya. Perbedaan cara mempersepsi ini akan dengan sendirinya juga memberi pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja yang berbeda pada individu yang berbeda. Selanjutnya kondisi tersebut akan menjadikan kualitas kehidupan kerja yang berbeda.

Meski demikian terkait dengan kualitas kehidupan kerja yang baik dapat juga ditengarai dari adanya 4 aktivitas karyawan, yaitu (1) partisipasi dalam pemecahan masalah; (2) restrukturisasi pekerjaan; (3) sistem penggajian yang iniatif dan (4) peningkatan lingkungan kerja (Umstot, 1988). Salah satu indikasi adanya kualitas kehidupan kerja yang baik bagi Umstot adalah adanya aktivitas dalam peningkatan lingkungan kerja, dan ini jika dikaitkan dengan pendapat Jewell dan Siegall (1989) tampaknya dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja yang dimaksud dapat berupa kondisi fisik dan kondisi non fisik. Bagi Umstot peningkatan lingkungan kerja dapat berupa perubahan jam kerja, kondisi fisik ataupun aturan.

Peningkatan lingkungan kerja dilakukan dengan perubahan jam kerja yang diajukan Umstot salah satunya adalah menggunakan model *flexitime*. Model ini memberi peluang pada karyawan untuk memilih kapan yang bersangkutan akan mulai bekerja dan kapan mengakhirinya, dengan rentang waktu yang telah disepakati. Sebagai misal perusahaan telah menyepakati bahwa setiap karyawan harus masuk kantor selama 8 jam setiap harinya, artinya jika yang bersangkutan datang pada pukul 7.00 WIB pagi maka yang bersangkutan dapat pulang pada pukul 15.00 WIB. Mengingat kebutuhan antara karyawan yang berbeda maka karyawan diberi peluang memilih kapan dirinya siap untuk masuk dengan batas maksimal pada pukul 9.00 WIB misalnya, sehingga jika ada yang datang pukul 8.00 WIB maka karyawan tersebut harus menyelesaikan pekerjaannya hingga pukul 16.00, dan jika pukul 9.00 WIB maka harus tetap berada di kantor hingga pukul 17.00 WIB.

Model *flexitime* ini memberi kesempatan kepada karyawan yang karena memiliki kebutuhan lain yang harus dipenuhinya sebelum berangkat bekerja di kantor dapat dengan baik mengerjakan ataupun memenuhi kebutuhannya tersebut, tanpa harus datang terlambat ke kantor. Sebaliknya mereka yang menginginkan pulang lebih awal, dapat mulai bekerja secara lebih awal. Model *flexitime* ini juga sebagai cara untuk mengajari karyawan manage jadwal pekerjaannya sendiri. Tujuan akhir yang ingin dicapai dengan adanya model ini adalah karyawan merasa betah dan nyaman dengan pekerjaannya, dan jika kondisi ini telah tercapai diharapkan dapat berimbas pada kepuasan dan kualitas kehidupan kerjanya.

Peningkatan kondisi lingkungan dapat juga dilakukan dengan merancang ulang fasilitas tempat bekerja. Mengacu pada paparan terdahulu sebagaimana diungkap Jewell dan Siegall (1989), maka arsitektur ruang kerja, penataan kantor bahkan cat dinding kantor dapat disesuaikan dengan keinginan karyawan. Kenyamanan bekerja lagi-lagi menjadi tujuan utama dalam proses peningkatan kondisi lingkungan kerja, sebab dari sinilah akan memunculkan rasa puas dalam bekerja dan kualitas kerja yang pada akhirnya juga akan meningkatkan kualitas kehidupan kerja.

Paparan-paparan di atas setidaknya memberi gambaran bahwa iklim organisasi yang merupakan persepsi individu karyawan tentang organisasinya akan memberi pengaruh pada nyaman tidaknya yang bersangkutan bekerja di organisasi atau perusahaan tersebut. Kenyamanan bekerja merupakan syarat utama untuk dapat tercipta suasana kepuasan kerja karyawan, kualitas kehidupan kerja. Untuk itu peningkatan kepuasan kerja karyawan, dan kualitas kehidupan kerja dapat dicapai salah satunya dengan memperbaiki iklim organisasi.

### **Simpulan**

Kepuasan kerja dan kualitas kehidupan kerja antara individu satu dengan individu lainnya dapat berbeda. Perbedaan ini salah satunya dapat dikarenakan perbedaan dalam mempersepsi iklim organisasi tempat dirinya bekerja. Bagi mereka yang mempersepsi secara positif, maka dengan sendirinya akan tercipta rasa nyaman dan nikmat dalam bekerja. Perasaan-perasaan tersebut pada akhirnya akan menimbulkan rasa puas dalam bekerja dan pada akhirnya akan menghasilkan kualitas kehidupan kerja yang baik. Sebaliknya mereka yang mempersepsi iklim organisasinya secara negatif, maka akan menyebabkan rasa bosan dalam bekerja, menurunnya gairah kerja, jika sudah demikian yang terjadi adalah meningkatnya kemangkiran dalam bekerja, produktivitas kerja yang rendah dan akhirnya indikasi kesejahteraan ataupun kualitas kehidupan kerja yang baik tidak dapat dicapai dengan sempurna.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Bernadine, H. John. & Russell, Joyce E.A., (1998), *Human Resource Management*, Second Edition. Boston: McGraw-Hill International Edition.
- Gregory, R.J., (1992). *Psychological Testing: History, Principles and Applications*. Biston: Allyn and Bacon.
- Jewell., L. N., & Siegall, M. (1992). *Psikologi Industri/Organisasi Modern*. Alih bahasa A. Hadyana Pudjaatmaka, Meitasari. Judul Asli. Contemporary Industrial/Organizational Psychology. Jakarta: Arcan.
- Mondy, R. W. et al. (1980). *Management, Concept and Practice*. Boston: Allyn and Bacon Inc.
- Steers, Richard, M. (1980). *Efektivitas Organisasi*. Penterjemah Magdalena. Jakarta: Erlangga.
- Stoner, J.A., et al. (1996). *Manajemen Jilid I*. Terjemahan Sindoro. Jakarta: Prehallindo.

- Tjala, A. (1989). *Faktod Diri dan Lingkungan Kerja dalam Hubungannya dengan Produktivitas Kerja Karyawan Usaha Servis Elektronika di Kotamadya Ujung Pandang*. Tesis Fakultas Pascasarjana IKIP Yogyakarta. Tidak diterbitkan.
- Umstot, D.D., (1988). *Understanding Organizational Behaviour*. St. Paul: West Publishing Company.